

轉換型領導與交易型領導對領導者與部屬交換關係之預測效果 - 價值觀相似性的中介效果

董文慧 顏志龍

國防大學心理及社會工作學系

摘 要

本研究以二個子研究探討「轉換型領導」、「交易型領導」對「領導者與部屬交換關係」(LMX)之預測效果；以及「轉換型領導」是否會透過「價值觀相似性」的內在歷程來影響「LMX」。研究一以新訓單位 214 位新兵為樣本，結果發現「轉換型領導」與「LMX」間的預測力高於「交易型領導」與「LMX」間的預測力。「價值相似性」部分中介「轉換型領導」與「LMX」關係，而「交易領導」無此中介效果。由於研究一所採用的樣本與領導者之相處時間過短，領導者尚不足造成樣本價值觀的改變，為解決此問題，研究二以陸軍常備單位 122 位士官、兵進行施測，研究結果顯示「轉換型領導」與「LMX」間的預測力高於「交易型領導」與「LMX」間的預測力。「價值相似性」部分中介「轉換型領導」與「LMX」關係，而「交易領導」無此中介效果。研究二重複驗證結果與研究一之結果相似。本研究成果可以作為軍事組織之運用參考。

關鍵字：轉換型領導、交易型領導、領導者與部屬交換關係、價值觀相似性

The Relationship of Transformational Leadership, Transactional Leadership and LMX: The Mediating Effect of Values Congruency

Wen-Hui Tung Chih-Long Yen

Department of Psychology and Social Work, National Defense University

Abstract

Two studies were conducted to explore the relationship of transformational leadership, transactional leadership and leader-member exchange (LMX). The mediating effect of leader-subordinate values congruency between transformational leadership and LMX. In Study 1, by investigating 214 soldiers from 5 recruit-training companies of Taiwan Army, the results indicate that relationship of transformational leadership and LMX is stronger than that of transactional leadership and LMX. Moreover, a partial mediating effect of values congruency between transformational leadership and LMX is found. These results were replicated in Study 2 by investigating 122 military personnel of regular troops.

Key word : transformational leadership, transactional leadership, leader-member exchange (LMX), values congruency

壹、緒論

本研究以軍事成員為研究對象，其目的在於比較轉換型領導（transformational leadership）與交易型領導（transactional leadership）對領導者與部屬交換關係（leader-member exchange，簡稱 LMX）之預測效果，以及此種影響之內在機制（mechanism）。轉換型領導為目前領導理論的重要研究主題，也是美軍近期的主要領導理論重心之一。美軍的教戰手冊（Field Manual 22-100）中，特別將轉換型領導和交易型領導列入（Yeakey, 2002）；美軍認為領導為戰爭致勝最重要的關鍵要素，而領導者之所以為勝利的關鍵要素，其原因在於他激勵部隊的目標、方向及求勝的意志（Kane, Tremble, & Trueman, 2000）。因此如何「管理」部隊、信賞必罰（交易型領導）並非軍事領導者的核心工作，軍事領導者的主要工作，應該是轉換型領導；亦即激勵部屬超越私利，為組織成敗而投入努力，並以訴諸理想（而非只是交易型領導中的獎罰分明、以物易物的方式來領導[Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990]）、個人魅力等方式，去影響部屬為達成任務而努力。也因此美國陸軍甚至特別出版與轉換型領導有關的著作（Bass, 1996），去強調轉變型領導的重要性。

就轉換型、交易型領導領導方式比較，過去研究顯示：在工作表現、組織公民行為（organizational citizenship behavior，以下簡稱 OCB，意指員工的行為超越組織所既定的規範，自發性付出額外心力，從事有利於組織的事務[Organ & Konovsky, 1989; Smith, Organ, & Near, 1983]）預測上，兩者對工作表現均為正相關，但在 OCB 上轉換型領導卻較交易型領導具預測力（周昌柏、范熾文, 2006）。另外，在工作滿意（Ngunia, Slegersb, & Denessen, 2006）、領導效能（涂志賢, 2003）等議題的研究上，亦顯示轉換型領導比交易型領導預測效果要來的強；以目前實徵研究顯示，在各種績效變項上，轉換型領導之預測力，似乎優於交易型領導；但是目前少有研究比較轉換型、交易型領導和 LMX 之關係。目前現階段以 LMX 研究的議題多半只探討 LMX 對員工的滿意度（Erdogan & Enders, 2007; Graen, Novak, & Sommerkamp, 1982）、工作表現（Erdogan & Enders, 2007）、OCB（Ilies, Nahrgang, & Morgeson, 2007）等之影響。然而同時探討轉換型領導、交易型領導與 LMX 關係的研究，僅有數篇（DKK & Kuma, 2003; Howell & Hall-Merenda, 1999）。因此，本研究目的一在於探究並比較不同領導風格（轉換型、交易領導）對領導者與部屬之間預測效果。

過去轉換型領導研究也探討中介變項（mediator）對工作表現的影響（如鄭伯壘、謝佩鴛、周麗芳, 2002; Piccolo & Colquitt, 2006; Wang, Law, Hackett,

Wang, & Chen, 2005; Schaubroeck, Lam, & Cha, 2007)，然而卻少有研究探討轉換型領導最重要的內在歷程－領導者對部屬價值觀的傳遞（Bass, 1985; Kuhner & Lewis, 1987）。根據相似－吸引典範（similarity-attraction paradigm）的基本論點指出，人與人之間若在態度或個人特徵上具相似性，將易於相互吸引（Byrne, 1971）。具有相似背景的兩個人可以分享共同的生活經驗及價值觀，人們會傾向選擇跟自己相似的人一起互動（Burt & Reagans, 1997）。Phillips 與 Bedeian (1994) 亦發現領導者與部屬之間態度的相似性和領導者的交換關係呈現正相關。因此，領導者若能藉由傳遞其價值觀，使得部屬與其價值觀相似，則可能可以改變其與部屬間關係，進而促進領導效能。具體言之，本研究探討轉換型領導是否會影響領導者與部屬間價值觀相似性，進而影響 LMX，亦即價值觀相似性是否中介了轉換型領導和 LMX 間關係。此為本研究目的之二。

一、轉換型領導與交易型領導

轉換型領導與交易型領導是由 Burns (1978) 所提出的概念，並由 Bass (1985) 加以分類、發展，簡述如下。

(一) 轉換型領導

Burns (1978) 從政治角度，提出轉換型領導的概念，他認為轉換型領導是一種過程，領導者企圖在過程中影響部屬的價值觀或動機，領導者除激發部屬達到交易性的目標外，也喚起部屬高層次自我實現的需求，而非立即性的自我利益（Bass, 1985）。此類型的領導方式包含四個構念（Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990）：

1. 理想化影響（charisma or idealized influence）意指領導者給予部屬願景、任務意識、尊重、信任、自信、個人認同，使部屬額外付出努力。
2. 智能激發（intellectual stimulation）則意指領導者激勵部屬創造力，使其用更多邏輯性的洞察力來解決問題，讓部屬不用在領導者的促進下，成為更有效率的問題解決者。
3. 個別化關懷（individualized consideration）意指注意部屬的需求和能力，並提供意見、回饋，使部屬對他們的個人發展有更大的責任，對工作有更大的挑戰。
4. 鼓舞動機（inspirational motivation）意指領導者給予部屬鼓勵的話語，增加樂觀和熱情，及溝通可達到的願景，以刺激部屬能力去完成更高層次的工作表現及發展。

(二) 交易型領導

交易型領導意指領導者確認、闡明部屬角色，要求達到既定的目標，或者

領導者確認部屬需要或想要，瞭解部屬如何履行交換角色來取得指定的結果（Bass, 1985）。此說明領導者和部屬之間的關係是建立在一連串領導者和部屬交換或協議上（Howell & Hall-Merenda, 1999）。Bass（1985）根據領導者雇用部屬和行動的程度（Howell & Hall-Merenda, 1999）將交易型領導區分三個類型（Yukl, 2002）：

1. 權變獎賞（contingent reward）意指工作要求的釐清、使用誘因去激發行動。
2. 例外被動管理（passive management by exception）則意指運用懲罰及其他懲治行動來糾正工作規範下的偏差行為。
3. 例外主動管理（active management by exception）（Bass & Avolio, 1990），意指尋找錯誤、加強規定以避免錯誤發生。

由此可知，交易型領導是領導者與部屬之間透過可觀察的利益交換，而非透過自發性動機（如：信任、承諾、尊重），進而促使部屬順利完成領導者指定的任務，而轉換型領導者是藉由智能激發、鼓舞部屬，使得部屬超越自己的利益，以達更高的目的、任務或願景（Howell & Avolio, 1993）。

（三）轉換型領導與交易型領導的實徵研究

1. 轉換型領導的實徵研究：在近期的實徵研究顯示，轉換型領導在個人層面的工作表現、組織公民行為（鄭伯壘等人, 2002; Dvir, Eden, Avolio, & Shamir, 2002; Wang et al., 2005）、工作動機（唐永泰, 2006）、工作滿意（周昌柏, 2005）、人格道德（Lim & Ployhart, 2004; Turner & Barling, 2002）、組織承諾（范熾文, 2005; 陳學賢, 2006）、組織公平（Cremer, Dijke, & Bos, 2007）有正相關；在團隊層次的團隊表現（周志成、朱月龍, 2005; Lim & Ployhart, 2004）、組織文化（施佩芳, 2006）也均有正向的預測力，顯示轉換型領導對領導效能是有正面影響的。因此，整體研究顯示：轉換型領導和各效標變項均呈正向關係。
2. 交易型領導的實徵研究：在過去研究對交易型領導在個人層面的表現顯示不同的關係，其中在權變獎賞的概念上大部分與部屬工作表現呈現正相關（Howell & Hall-Merenda, 1999; Jaworski & Kohli, 1991），但也有研究呈現負相關（Howell & Avolio, 1993; Yammarino & Bass, 1990）；而在例外被動管理與部屬工作表現卻有更為複雜的關係，有正相關（Greene, 1976）、負相關（Bass & Avolio, 1990; Howell & Hall-Merenda, 1999），甚至還有零相關的結果（Hunt & Schuler, 1976）；例外主動管理與部屬工作表現呈現正相關（Howell & Hall-Merenda, 1999）。因此，整體研究顯示：交易型領導和各效標變項間關係較為複雜不穩定。

3. 轉換型領導與交易型領導的實徵研究：就二種領導方式比較，轉換型領導與交易型領導在個人層面的工作表現、組織公民行為預測上，兩者對工作表現均為正相關，但在組織公民行為上轉換型領導卻較交易型領導具預測力（周昌柏、范熾文, 2006; Mackenzie, Podsakoff, & Rich, 2001; Ngunia et al., 2006）。另外，就工作滿意（姚艷虹、陳丹、李果, 2005; Ngunia et al., 2006）、領導效能（涂志賢, 2003）、組織承諾（姚艷虹等人, 2005; Ngunia et al., 2006）、自我實現（陳鈺芳, 2004）等議題的研究上，都顯示轉換型領導比交易型領導預測效果要來的強；再就團體層面的組織績效預測上來看，二者與組織績效為正相關，但轉換型領導與組織績效較交易型領導更具預測力（范熾文, 2004）。綜而言之，目前實徵研究顯示，在各種績效項上，轉換型領導之預測力，似乎優於交易型領導。

儘管過去許多研究探討轉換型/交易型領導對各種績效、領導效能變項之影響，但是卻只有少數研究去探討此二種領導模式如何影響領導者與部屬間的互動關係。同時探討「轉換型領導」與「交易型領導」對「領導者—部屬交換關係」的研究僅只有數篇。其中 Howell 與 Hall-Merenda (1999) 的研究中以 LMX、轉換型領導以及交易型領導（權變獎賞、例外被動、主動管理）為預測變項探討與部屬工作表現的關係，研究結果顯示 LMX 與主動例外管理對部屬工作表現呈現正相關連；LMX 與轉換型領導、權變獎賞為正相關，與例外主動、被動管理為負相關。另外，Deluga (1992) 以 145 位美國海軍人員進行研究，結果顯示轉換型領導其中的奇魅領導與個別化關懷與高 LMX 之間有顯著相關。再者，DKK 與 Kumar (2003) 以路徑分析模式 (path analytic model) 來探究轉換型領導、交易型領導、LMX、組織氣候 (organizational climate) 與工作耗竭之間的關係，結果顯示轉換型領導與 LMX 可以預測組織氣候。由上述得知，目前實徵研究來看同時探討轉換型領導和交易型領導風格與領導者和部屬之間關係的實徵研究僅為少數。因此，本研究將以重覆驗證 (replicate) 方式補目前研究之不足。

二、轉換型領導/交易型領導與 LMX 關係

大部份的研究領導，如雙因素的主動結構、體恤模式 (Stogdill & Coons., 1957)，奇魅領導 (Bass & Avolio, 1990; Conger & Kanungo, 1988; Shamir, House, & Arthur, 1993) 等，都是從領導者的角度探討領導模式對組織、部屬之影響。「領導者—部屬交換關係」(leader-member exchange, 以下簡稱 LMX; Dansereau, Graen, & Haga, 1975; Gerstner & Day, 1997; Graen et al., 1982; Sparrowe & Liden, 1997)。則是從領導者和部屬雙方「之間」的雙向關係探究領

導，簡述如下。

(一) LMX 起源與基本概念

LMX 的起源是由 Dansereau 等人(1975)所提「垂直對偶理論」(vertical dyad linkage theory, 簡稱 VDL)開始發展, 領導者起初會在部屬中挑選值得信任依賴的人, 成為他的助手並提供資源以達成任務 (Yukl, 2002)。這些部屬與領導者的交換關係比其他人與領導者的關係更佳, 此稱之為「內團體 (in-group)」; 反之, 與領導者交換關係較弱者, 稱之為「外團體 (out-group)」。此種內、外團體概念是 LMX 起初的基本概念。之後, 基於 Blau (1964) 提出的社會交換理論 (social exchange theory) 將「垂直對偶理論」從經濟交換的層面演變為領導者與部屬之間的人際互動關係, 因此稱之為「領導一部屬交換關係」(Graen et al., 1982)。「領導一部屬交換關係」指的是領導者會和不同部屬產生不同的交換關係 (Hogg et al., 2005)。此種關係指的是領導者與部屬之間相互信任 (trust)、尊重 (respect)、及覺得有義務 (obligation) 的程度 (Graen & Uhl-Bien, 1995)。

早期 LMX 用類別性的內、外團體描述領導者與部屬之間的關係, 後來則改採較具連續性的高、低品質交換關係概念來取代內、外團體的概念。若領導者與部屬之間是建立在互相信任、尊重和責任的基礎上, 稱之為高品質交換關係 (high-quality exchange) (Graen & Uhl-Bien, 1995), 部屬會受到領導者的優待, 領導者會提供許多重要的資源, 包含物質上的利益 (如, 金錢、特權) 及心理上的利益 (如, 信任、信心), 除了正式員工契約外, 領導者適時給予部屬支持及自治和責任並激發部屬內化團體和領導者的目標, 能使部屬付出額外的心力去完成任務 (Dunegan, Duchon, & Uhl-Bien, 1992; Sparrowe & Liden, 1997; Wayne, Shore, & Liden, 1997); 與其相反則是以正式員工契約來建立彼此的關係, 稱之為低品質交換關係 (low-quality exchange), 部屬沒有優待, 也很少有重要的資源分享, 很少內化團體和領導者的目標, 只要符合自己角色內工作即可 (Hogg et al., 2005; Yukl, 2002)。

(二) 轉換型領導與交易型領導與 LMX 關係

Graen 與 Uhl-Bien (1995) 指出 LMX 同時具備轉換型領導和交易型領導的特性, 且認為低品質交換關係是一種領導者向下影響、經濟性的交換、做好規範內的角色即可, 類似交易型領導方式 (Bass, 1985), 領導者與部屬關係是靠酬賞方式加以維持, 因此部屬只會以自己利益去遵循領導者規範的事 (Howell & Hall-Merenda, 1999)。相反的, 高品質交換關係會藉著互相信任、尊重、內化組織目標, 使部屬願意付出更多額外的努力, 這類似轉換型領導的概念, 部屬會轉換自己的利益使團隊更好 (Dunegan et al., 1992; Graen & Uhl-Bien, 1995)。Wang 等人 (2005) 也指出轉換型領導會建立與激發高品質交換關係。

本研究的第一個目的，是要比較轉換型和交易領導，對 LMX 之影響孰高孰低。首先，從 Maslow (1943) 的需求五層次來看，交易領導的重心在運用成員的外在動機，滿足其基本需求與期望，以達成組織的既定績效，較屬於低層次的需求（生理的需求、安全的需求）；轉換型領導則在激發並鼓舞成員的內在動機，滿足其高層次需求，促成其自我實現，進而超越組織原先的預期成效（社會的需求、自尊的需求、以及自我實現）（Bass, 1985; Den Hartog, Van Muijen, & Koopman, 1997; Ticky & Devanna, 1990）。過去研究即發現，轉換型型領導和高層次需求有關，如陳鈺芳（2004）在探索運動員追求自我實現的可能性研究指出，轉換型領導的領導比交易型領導更能激發運動員自我實現目標。此種高層次需求的概念和 LMX 的定義：領導者與部屬之間的信任（trust）、尊重（respect）、及責任（obligation）（Graen & Uhl-Bien, 1995），在概念上是較為接近的。

再者，就轉換型領導的向度來看（Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990）包括：理想化影響、鼓舞動機、智識激發、與個別關懷也與 LMX 中信任、責任、尊重概念較為相似，屬於情感性的交換；而在交易型領導的向度下（Bass, 1985; Bass & Avolio, 1990）：權變獎賞、例外管理（主動、被動）指的是當部屬作對給予獎勵、做錯給予懲罰，只是一種「以物易物」的方式來領導部屬，屬於利益性的交換，與 LMX 中信任、責任、尊重的情感性的交換概念較為不同。由此可知，轉換型領導與 LMX 兩者之間概念比交易型領導與 LMX 之間概念更為相近。

綜上所述得知：（一）效標變項：過去實徵研究顯示，在工作表現、OCB（Mackenzie et al., 2001; Ngunia et al., 2006）、領導效能（涂志賢, 2003; Hater & Bass, 1988）、組織承諾（姚艷虹等人, 2005; Ngunia et al., 2006）、LMX（Howell & Hall-Merenda, 1999）等各績效變項上，都顯示出轉換型領導對各效標變項比交易型領導更有預測力。另外，在回顧 LMX 發展文獻上亦指出領導者與部屬低品質交換關係類似於交易型領導，領導者與部屬低品質高品質交換關係類似於轉換型領導（Graen & Uhl-Bien, 1995）。（二）基本內涵：轉換型領導向度中的內涵與 LMX 中的內涵均屬於領導者與部屬之間情感層面的交換，兩者關連性較高；而交易型領導內涵則屬於領導者與部屬之間的利益交換，與 LMX 的概念關連性相對較低。因此本研究引導的第一個假設：

假設一：「轉換型領導」與「LMX」間的預測力高於「交易型領導」與「LMX」間的預測力。

三、價值觀相似性的中介效果

Bass (1985) 根據 Burns (1978) 的觀點發展轉換型領導理論，並提及轉換

型領導是一種改變部屬的價值觀以及信念的領導方式，不僅提升部屬的更高需求的層次，以增加部屬自信心，也會激發部屬超越自我利益，以追求更高的目標，進而願意為組織付出額外努力。簡而言之，轉換型領導就是一種價值觀的傳遞（Bass, 1985; Kuhner & Lewis, 1987）。

（一）轉換型領導與價值觀（values）傳遞的關係：

什麼是價值觀？Rokeach（1973，p.5）認為「價值觀是一種持久的信念（an enduring belief），這個信念使個人或社會偏好某種特定行為方式或存在目的狀態（end-state of existence），而較不喜歡與相對或相反的行為模式或存在狀態。」Kluckhohn（1951，p.404）則認為，「價值乃是個人或團體對於所欲求的事物之明確的或隱含的獨特概念。這種概念對於現有方式、手段和行動目標所做選擇具有影響。」簡言之，價值觀為個人一種內在持久的信念，是對周遭人、事、物偏好的某種判斷標準，進而影響個人的行為模式與行動的抉擇。

過去有很多學者認為，轉換型領導之所以能影響部屬的動機，是由於領導者改變了部屬的價值。轉換型領導是一種傳遞部屬價值觀和感情的過程（Bass, 1985; Bennis & Nanus, 1985; Kuhner & Lewis, 1987; Yukl, 2002），領導者透過內化或認同來影響部屬（Kelman, 1958）、改變部屬的價值觀、目標、志向，以為組織付出更多努力（Mackenzie et al., 2001）。由於轉換型領導是傳遞領導者價值觀給部屬的歷程，因此轉換型領導可能會影響部屬與領導者間價值觀的相似性。

（二）價值觀相似性與 LMX 關係：

Shamir 等人（1993）研究指出，部屬的自我效能、和領導者的相似性，會影響部屬如何歸因轉換型領導。因此，部屬和領導者在個性上越相似則更喜歡轉換型領導者，轉換型領導者也會傾向於尋找或培養優秀的部屬（strong subordinates）（Felfe & Schyns., 2006）。Keller（1999）用兩個觀點來闡述相似性的重要性：1.在相似性和吸引力的研究顯示越相似的人會越喜歡彼此；2.正向的自我假象（self-illusion）會投射進入和自己相似的部分。此外，相似性會幫助個體確認自己的態度、減少不一致和穩定自我概念（Shamir et al., 1993）。

另外，根據相似—吸引典範的基本論點指出，人與人之間在態度或個人特性上越相似，彼此之間也易於互相吸引（Byrne, 1971）。兩人之間擁有相似背景，可以分享共同的生活經驗及價值觀，因此人們會傾向選擇跟自己相似的人一起互動（Burt & Reagans., 1997）。個體間人口統計變項、態度、價值觀的相似，將提昇人際間的吸引及喜愛程度（Byrne, Clore, & Worchel, 1966）。再者，Hill 與 Stull（1981）亦提出價值觀的相似性，會促進彼此之間的喜愛程度。另外，自我分類理論（self-categorization theory）與社會認同理論（social identity

theory) 也說明，人與人彼此相似的特性與互動會增強自我認同及自我評價 (Messick & Mackie, 1989; Tajfel & Turner, 1986; Tsui, Egan, & O'Reilly, 1992)。

除了相似吸引外，從主觀契合 (subjective fit) 的觀點，也可以發現價值相似性，可能影響領導者和部屬間關係。熊欣華 (1996)、鄭伯璫與劉怡君 (1995) 發現人口背景相似性是人與人互動的基礎，而個體間主觀的價值觀 (subjective value) 與興趣等內在特質的契合度，才是增進或維持情感親密度的關鍵因素 (陳冠宏, 2006)。此外，過去研究亦發現主觀契合度對人際關係品質具有顯著的預測效果與解釋力 (陳靜慧, 2000)；當主管與部屬的興趣或嗜好相似性愈高時，主管對於部屬的人際信任與工作信任也相對增加 (張慧芳, 1995)；Phillips 與 Bedeian (1994) 亦發現領導者與部屬之間態度的相似性和領導者的交換關係呈現正相關。如果相似性在人際互動中扮演重要的角色，那麼可以推論領導者與部屬在價值觀的相似性，有可能會影響彼此的關係 (LMX)。

因此，綜上所述：(一)轉換型領導會影響 LMX (Basu & Green, 1997; Deluga, 1992; Gerstner & Day, 1997)、(二)價值相似性可能會影響 LMX (張慧芳, 1995; 陳靜慧, 2000; 鄭伯璫、劉怡君, 1995; Cleveland & Shore, 1992; Phillips & Bedeian, 1994)、(三)轉換型領導是藉由價值傳遞來影響部屬的，使部屬與領導者具有相似的價值觀及信念 (Bennis & Nanus, 1985; Kuhner & Lewis, 1987; Mackenzie et al., 2001; Yukl, 2002)。根據這些理論及研究結果，研究者認為轉換型領導可能是藉由價值相似性影響 LMX；而由於交易型領導是透過利益交換 (而非價值傳遞) 來影響部屬，因此交易型領導對 LMX 之影響應該和價值相似性無關。由此推導出假設二：

假設二：「價值相似性」中介 (mediate) 「轉換型領導」與「LMX」關係，而「交易型領導」無此中介效果。

綜上所述，本研究之架構如下：

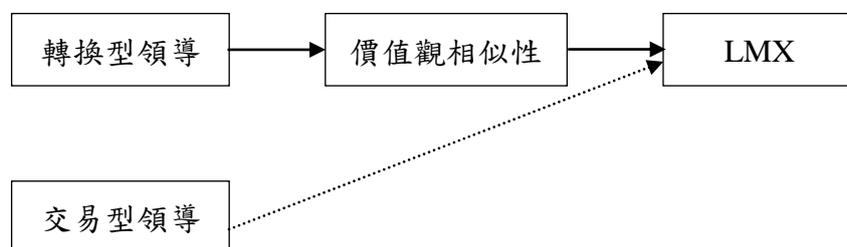


圖 1 研究架構圖

貳、研究一

一、研究樣本

本研究對象為國軍新訓單位 5 個連隊的教育班長及新兵上下配對的領導與部屬；軍隊新訓中心的教育班長必須在為期數週的新訓時間灌輸新兵軍人價值的觀念，使其從對軍中一無所知到學會軍人的價值觀，因此可以展現出本研究所關注的價值觀傳遞過程。共施測 214 份問卷。由於現階段部隊成員仍以男性為主，因此未收集女性樣本；婚姻狀況方面：未婚 212 名（佔 99.1%）、已婚 2 名（佔 0.9%）；教育程度方面：高中以下 9 名（佔 4.3%）、高中（職）37 名（佔 17.7%）、大學（專）152 名（佔 72.7%）、研究所 11 名（佔 5.3%）、未填答者 5 名（佔 2.3%）；年齡 $M=22.49$ ， $SD=1.63$ 。

二、研究程序

研究者連續 2 週至後備新訓單位 5 個連隊施測不同樣本。為提高受試者填答動機，事先告知完成問卷後可獲得禮品乙份。然後簡要說明即將施測的問卷，新兵依序填寫多向度領導量表（Multifactor Leadership Questionnaire；MLQ，Bass & Avolio, 2000）、價值觀相似性量表、LMX-7 量表（Graen et al., 1982；Seers & Graen, 1984）及社會期許量表（Strahan & Gerbasi, 1972）。

三、變項測量

（一）轉換型領導、交易型領導

研究轉換型領導與交易型領導的研究者大都會採用多向度領導量表（Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ; Bass & Avolio, 2000），但 MLQ 量表發展至今已有許多版本，如：MLQ-6S、MLQ-5X、MLQ-5X 短題本等。其中以 MLQ-5X 包含的向度最為詳細且多人使用（唐永泰，2006；涂志賢，2003；Bass & Avolio, 2000；Cremer et al., 2007；Dvir et al., 2002；Lim & Ployhart, 2004），且亦有良好的信度、建構效度（Howell & Avolio, 1993；Judge & Piccolo, 2004）。因此，本研究採用 Bass 與 Avolio（1995）所發展的 MLQ-5X 量表，並依本研究研究變項選取量表中的轉換型領導（例題：與班長共事讓我覺得很光榮；班長會鼓勵我去思考問題背後的想法是否適切；班長花很多時間來指導和

訓練我；班長會樂觀地將他對未來工作任務的想法告訴我）及交易型領導（例題：班長會提供部屬協助，以換取大家的努力；要等到我們表現不好時，班長才會來幫助；班長把注意力放在我們的違規、錯誤、特例及偏差行為上）兩個向度，分別為 20 題、12 題，共 32 題。量表形式為六點量表。本研究中施測轉換型領導之信度為 $\alpha=.94$ 、交易型領導之信度為 $\alpha=.53$ 。

（二）價值觀相似性

以陳靜慧（2000）編製的主觀契合度中的價值相似性 1 題，另外加上自編 4 題，合計 5 題（例題：我看事情的角度與班長類似）。量表形式為六點量表。在本研究中施測之信度為 $\alpha=.80$ 。

（三）LMX

LMX 量表發展至今有許多版本，大部分研究者以 LMX-7X 為測量工具（蔡啟通, 2006; Graen et al., 1982; Gerstner & Day, 1997; Seers & Graen, 1984），過去研究顯示其內部一致性信度介於.80 至.90 之間（Graen & Cashman, 1975），亦有良好建構的效度（蔡啟通, 2006）。因此本研究採取 LMX-7X 作為施測工具。本量表包含 7 題（例題：我知道班長對我工作的滿意程度）。量表形式為六點量表。在本研究中施測之信度為 $\alpha=.84$ 。

（四）控制變項

1. 社會期許量表：由於各變項測量為單一來源，因此可能有共同方法變異（common method variance）的問題。過去學者建議，可藉由控制社會期許（social desirability）的方式來降低共同方法變異的問題（Schmitt, 1994），因此本研究採用 Strahan 與 Gerbasi（1972）編製的社會期許量表，加以控制。過去研究顯示其信度為.71（Ferris et al., 2005）。本量表為「是」或「否」二點量表方式回答，反向計分題為 6、7、8、9、10 題。在本研究中施測之信度為 $\alpha=.58$ 。
2. 人口變項：在過去研究指出人口背景相似，如工作年資、性別、教育（Tsui & O'Reilly, 1989; Xin, Farh, Cheng, & Tsui, 1999）會影響上下關係品質。再者，研究顯示當人與人之間的人口背景越相似，便會產生出類似的生活經驗，進而擁有相似的價值觀（Milliken & Martins, 1996）。為了不讓人口背景相似度影響上下關係品質及價值觀相似性，因此將人口背景作為控制變項。由於研究一樣本為新兵（工作年資相同）、性別均為男性，不會干擾本研究結果，因此不需加以控制；然而在教育程度上，樣本之間有差異性，為了不影響本研究結果，因此本研究僅將「教育程度」作為控制變項。

四、研究結果

(一) 「轉換型領導」、「交易型領導」與「LMX」之間的預測效果

以階層迴歸分析轉換型、交易型領導與 LMX 之關係，結果如表 1。由表 1 可見，轉換型領導 β 值 ($\beta=.60$, $p<.001$) 明顯地大於交易型領導 β 值 ($\beta=.12$, $p<.05$)。即是轉換型領導在 LMX 的預測效果大於交易型導在 LMX 的預測效果。故假設一：「轉換型領導」與「LMX」間的預測力高於「交易型領導」與「LMX」間的預測力，獲得支持。

表 1 階層迴歸分析表

	M1 (β)	M2 (β)
教育程度 (D1)	-.11	.06
教育程度 (D2)	-.18	.12
教育程度 (D3)	-.15	.08
社會期許	.28***	.10
ΔR^2	.09***	.09***
轉換型領導		.60***
交易型領導		.12*
ΔR^2		.37***
R^2	.09***	.46***
F 值	7.83***	21.18***
自由度 (df1,df2)	(4,204)	(6,202)

註 1：教育程度經過虛擬變項 (dummy code) 之處理。

註 2：效標變項為 LMX。

註 3：* $p<.05$ ** $p<.01$ *** $p<.001$ 。

二、「價值觀相似性」是否中介「轉換型領導」與「LMX」；而「交易型領導」無此中介效果

根據 Baron 與 Kenny (1986) 的觀點，若預測變項 X 是透過中介變項 M 而影響效標變項 Y，必須符合下列四項條件：(1) X 對 M 具有顯著的預測；(2) X 對 Y 具有顯著的預測；(3) M 對 Y 亦具有顯著的預力；(4) X 對 Y 的預測效果會因為 M 的加入而趨於不顯著。因此研究者針對上述條件，對假設二進行階層迴歸分析如表 2。由表 2 可見：轉換型領導對價值觀相似性的預測效果顯著

轉換型領導與交易型領導對領導者與部屬交換關係之預測效果－價值觀相似性的中介效果

($\beta=.74, p<.001$)；轉換型領導對 LMX 的預測效果顯著 ($\beta=.60, p<.001$)；價值觀相似性對 LMX 的預測效果顯著 ($\beta=.60, p<.001$)；轉換型領導與價值觀相似性同時放入迴歸式後，轉換型領導 ($\beta=.32, p<.001$) 和價值觀相似性 ($\beta=.37, p<.001$) 對於 LMX 的預測效果均顯著。但此時轉換型領導的預測力 ($\beta=.32, p<.001$) 相較於只放入轉換型領導時的預測力 ($\beta=.60, p<.001$)，有明顯的下降（從 $\beta=.60$ 下降至 $\beta=.37$ ），這表示價值觀相似性會削弱轉換型領導對 LMX 的直接效果，亦即價值觀相似性在轉換型領導與 LMX 之間有部分中介效果（partial mediation）存在。而交易型領導對於價值觀相似性的預測效果不顯著 ($\beta=-.01, ns.$)，亦即其完全不符合 Baron 與 Kenny (1986) 所提出要之中介效果條件。因此，價值觀相似性在交易型領導與 LMX 之間無中介效果。綜上所述，價值觀相似性在轉換型領導與 LMX 之間有部分中介效果，而交易型領導無中介效果。故假設二：「價值相似性」中介「轉換型領導」與「LMX」關係，而「交易領導」無此中介效果，獲得部分支持。

表 2 中介效果迴歸分析表（轉換型領導、交易型領導→價值觀相似性→LMX）

	價值觀相似性		LMX	
	M1 (β)	M2 (β)	M3 (β)	M4 (β)
教育程度 (D1)	.49***	.06	-.32	-.10
教育程度 (D2)	.59***	.12	-.35	-.07
教育程度 (D3)	.34***	.08	-.21	-.03
社會期許	-.01	.10	-.11	.11*
ΔR^2	.07**	.09***	.09***	.09***
轉換型領導	.74***	.60***		.37***
交易型領導	-.01	.12*		.12*
價值觀相似性			.60***	.32***
ΔR^2	.46***	.37***	.33***	.41***
R^2	.53***	.46***	.42***	.50***
F 值	38.58***	21.18***	28.90***	28.68***
自由度 (df1,df2)	(6,201)	(6,202)	(5,202)	(7,200)

註 1：教育經過虛擬變項 (dummy code) 之處理。

註 2：* $p<.05$ ** $p<.01$ *** $p<.001$ 。

參、研究二

由於研究一所採用的新訓中心樣本與領導者之相處時間過短（僅二週），而價值觀的改變和傳遞可能需要更長的時間，研究者認為這有可能是造成價值相似性並未完全中介轉換型領導與LMX間關係的原因。因此，研究二針對上述缺點進行改進，選擇一般常態部隊為樣本。由於一般部隊的士官、兵進入單位的時間點不一，可以解決時間的變異性不足，以及相處時間過短的問題。本研究藉此進一步檢驗價值相似性是否有完全中介效果。

一、研究樣本

本研究樣本施測陸軍4個連隊，共施測124份問卷，扣除明顯不專心作答與嚴重漏答等2份問卷外，有效問卷共122份。受試者人口背景變項如下：階級方面：二兵38名（佔31.1%）、一兵39名（佔32%）、下士（含）以上（佔36.9%）；役別方面：志願役27名（佔22.1%）、義務役94名（佔77.1%）、未填答者1名（佔0.8%）；性別方面：男生115名（佔94.3%）、女生6名（佔4.9%）、未填答者1名（佔0.8%）；年齡方面： $M=22.50$ ， $SD=2.56$ ；婚姻狀況方面：未婚117名（佔94.3%）、已婚5名（佔4.1%）；教育程度方面：高中以下8名（佔6.6%）、高中（職）45名（佔36.9%）、大學（專）62名（佔50.8%）、研究所7名（佔5.7%）。

二、研究程序

為考慮連長（領導者）與士官、兵的上下領導關係會干擾填答效果，隔離連長，並請新兵依各連入座後，簡要說明即將施測的問卷，為提高受試者填答動機，事先告知完成問卷後可獲得禮品乙份。其餘程序如研究一。

三、變項測量

所有研究工具均同研究一，不同之處有二：（一）研究一要求受試者評定之領導者為班長，研究二則要求受試者評定連長；這是由於研究一樣本為新兵，對其影響力較大者為班長，而研究二樣本為一般士兵，對其影響力較大者為連長。（二）控制變項增加「對其他領導者滿意度」，這是由於考量其他領導者（如：

副主管、排長)的領導行為會對受試者產生影響。因此，測量對其他領導者的領導滿意度作為控制變項。本量表包含2題，表採Likert九點量表方式回答。在本研究中施測之信度為.70。

四、研究結果

(一)「轉換型領導」、「交易型領導」與「LMX」之間的預測效果

本研究將女性樣本剔除後發現與全體樣本進行分析後，結果相同。因此，無將女性樣本剔除。階層迴歸分析結果如表3。表3顯示，在控制人口變項(教育)、對其它領導者滿意度及社會期許後，轉換型領導與LMX達顯著($\beta=.67$, $p<.001$)，但交易型領導與LMX未達顯著($\beta=.00$, $ns.$)。由此可知，轉換型領導在LMX的預測效果大於交易型導在LMX的預測效果。因此，假設一：「轉換型領導」與「LMX」間的預測力高於「交易型領導」與「LMX」間的預測力，獲得支持。

表3 階層迴歸分析表

	M1 (β)	M2 (β)
教育程度 (D1)	.29	.21
教育程度 (D2)	.18	.21
教育程度 (D3)	.18	.17
對其它領導者滿意度	.50 ^{***}	.15 [*]
社會期許	-.10	-.11
ΔR^2	.26 ^{***}	.26 ^{***}
轉換型領導		.67 ^{***}
交易型領導		.00
ΔR^2		.32 ^{***}
R^2	.26 ^{***}	.58 ^{***}
F 值	7.83 ^{***}	21.18 ^{***}
自由度 (df1,df2)	(5,110)	(7,108)

註1：教育程度經過虛擬變項 (dummy code) 之處理。

註2：效標變項為 LMX。

註3：* $p<.05$ ** $p<.01$ *** $p<.001$ 。

(二) 「價值觀相似性」是否中介「轉換型領導」與「LMX」；而「交易型領導」無此中介效果

就表 4 階層迴歸分析後發現：轉換型領導對於價值觀相似性的預測效果顯著($\beta=.59, p<.001$)；轉換型領導對於 LMX 的預測效果顯著($\beta=.67, p<.001$)；價值觀相似性對於 LMX 的預測效果顯著($\beta=.59, p<.001$)；轉換型領導與價值觀相似性同時放入迴歸式對於 LMX 的預測效果顯著($\beta=.36, p<.001$)，但轉換型領導對 LMX 的預測效果($\beta=.46, p<.001$)與價值觀相似性同時顯著。但此時轉換型領導的預測力($\beta=.46, p<.001$)相較於只放入轉換型領導時的預測力($\beta=.67, p<.001$)，有明顯的下降(從 $\beta=.67$ 下降至 $\beta=.46$)，這表示價值觀相似性會削弱轉換型領導對 LMX 的直接效果，亦即價值觀相似性在轉換型領導與 LMX 之間有部分中介效果存在。交易型領導對於價值觀相似性的預測效果不顯著($\beta=.01, ns.$)；因此，交易型領導不符合中介效果之條件(Baron & Kenny, 1986)。綜上所述，價值觀相似性在轉換型領導與 LMX 之間有部分中介效果，而交易型領導無中介效果。故假設二：「價值相似性」中介「轉換型領導」與「LMX」間關係，而「交易領導」無此中介效果，獲得部分支持。

表 4 中介效果迴歸分析表(轉換型領導、交易型領導→價值觀相似性→LMX)

	價值觀相似性		LMX	
	M1 (β)	M2 (β)	M3 (β)	M4 (β)
教育程度 (D1)	.35**	.21	.02	.08
教育程度 (D2)	.41**	.21	-.07	.07
教育程度 (D3)	.19*	.17	.05	.10
對其它領導者滿意度	.18*	.15*	.23**	.09
社會期許	.07	-.11	-.11	-.13*
ΔR^2	.31***	.26***	.28***	.26***
轉換型領導	.59***	.67***		.46***
交易型領導	.01	.00		-.01
價值觀相似性			.59***	.36***
ΔR^2	.25***	.32***	.14***	.37***
R^2	.56***	.58***	.52***	.63***
F 值	19.96***	21.18***	20.49***	21.81***
自由度 (df1,df2)	(7,108)	(7,108)	(6,112)	(8,107)

註 1：教育經過虛擬變項 (dummy code) 之處理。

註 2：* $p<.05$ ** $p<.01$ *** $p<.001$ 。

肆、討 論

本研究以轉換型、交易型領導為研究主題。首先，比較轉換型領導與交易型領導對 LMX 之影響。其次，探討轉換型領導的內在歷程—領導者對部屬價值觀的傳遞 (Bass, 1985; Kuhner & Lewis, 1987)，亦即價值相似性是否中介轉換型領導與 LMX；而交易型領導則無此中介效果。根據階層迴歸統計分析研究一及研究二的結果顯示：(一) 轉換型領導在 LMX 的預測效果大於交易型領導在 LMX 的預測效果；(二) 價值觀相似性在轉換型領導與 LMX 之間有部分中介效果存在；而交易型領導則無中介效果。依據研究結果討論如下。

一、轉換型領導與交易型領導對 LMX 的主要效果

就本研究一(新訓單位)和研究二(一般連隊)的結果顯示，假設一：「轉換型領導」與「LMX」間的預測力高於「交易型領導」與「LMX」間的預測力，獲得支持。以往研究轉換型領導對於各效標變項上的預測力大於交易型領導對於各效標變項上的預測力(周昌柏、范熾文, 2006; 姚艷虹等人, 2005; 涂志賢, 2003; Mackenzie et al., 2001; Ngunia et al., 2006)，本研究的結果和過去研究類似，轉換型領導對效標之預測力，高於交易型領導。然而雖然研究一與研究二轉換型領導在 LMX 的預測力都大於交易型領導。值得注意的是，在研究一轉換型領導、交易型領導與 LMX 均為正相關($\beta=.12$ ，見表 1)，而研究二轉換型領導與 LMX 呈現正相關，而交易型領導卻與 LMX 呈現零相關($\beta=.00$ ，見表 3)。導致不一致的可能原因：

(一)實徵研究：在過去研究交易型領導結果分析，其中在權變獎賞的概念上大部分與部屬工作表現呈現正相關(Howell & Hall-Merenda, 1999; Jaworski & Kohli, 1991)，但也有研究呈現負相關(Howell & Avolio, 1993; Yammarino & Bass, 1990)；而在例外被動管理中，有正相關(Greene, 1976)、負相關(Bass & Avolio, 1990; Bass, Waldman, Avolio, & Bebb, 1987; Howell & Hall-Merenda, 1999)，甚至還有零相關的結果(Hunt & Schuler, 1976)；例外主動管理呈現負相關(Howell & Hall-Merenda, 1999)。但有超過 35 種轉換型領導的實徵研究與後設分析(meta-analyses)指出轉換型領導與部屬工作表現呈現正相關(Kirkpatrick & Locke, 1996; House, Spangler & Woycke, 1996)。

從上述的實徵研究來看，其測量的效標變項多屬於工作滿意及工作表現，在方法上多採用問卷法進行施測，研究樣本上有軍人、銀行行員、公司員工及

政府員工，均有上下階層的關係。在本研究的取樣及方法上都有雷同之處。因此，本研究交易型領導對 LMX 預測力的不穩定現象與以往研究結果相似。

綜觀而言，就先前的研究可看出，交易型對效標變項的預測力較轉換型領導對效標變項的預測力不一致。而本研究交易型領導發現 LMX 也產生不同的結果，與先前研究結果相呼應。此種不一致，或許和交易型領導的概念過於複雜有關（見下述）。

（二）交易型領導下的向度：交易型領導下的三個向度：權變獎賞、例外主動、被動管理可能是不同的概念（Graen & Uhi-Bien, 1995）。在本研究中，交易型領導測量的內部一致性 α 值分別為.53（研究一）與.63（研究二），此較低的內部一致性，似乎反映出交易型領導下的各個題目向度，不適於被整合為單一建構。因此，當以交易型領導這一個總向度來檢驗其與各效標變項間關係時，似乎就可能出現不穩定的結果，這或可解釋本研究以及過去研究發現交易型領導與許多效標變項間關係不穩定的現象。

（三）測量工具：就本研究交易型領導與轉換型領導的 Cronbach's α 來看，交易型領導的 α 值分別為.53（研究一）與.63（研究二），顯示其內部一致性不高，相對其測量誤差較大，可能也是造成預測效果不一致的原因之一。而轉換型領導在本研究的 Cronbach's α 為.94（研究一）與.97（研究二），兩者內部一致性高，相對其測量誤差較小，其預測效果趨於一致。因此，測量工具可能造成結果不一致的原因之一。

（四）研究樣本：兩個研究樣本特性與領導者相處時間不一，新訓單位的部屬較一般部隊的部屬與各領導者相處時間較短，且交易型領導在短時間之內對 LMX 的關係較強（Yukl, 2002）。因此，這有可能造成研究一與研究二之交易型領導與 LMX 結果不一致原因。也就是說，這可能反映出對領導者與部屬的短期互動來說（如新訓單位），由於雙方可用以理解對方的訊息線索較少，交易型領導（賞罰），可能會影響彼此的關係（LMX）；故交易型領導與 LMX 呈正相關。但是當領導者與部屬有較長期的互動時（如一般連隊），由於雙方有更多其它訊息線索可用來作為建構彼此關係的參考，因此交易型領導比較不會影響到彼此關係；故交易型領導與 LMX 呈零相關。

二、價值觀相似性的中介效果

根據研究一和研究二的結果顯示：價值觀相似性在轉換型領導與 LMX 之間有部分中介效果存在；而交易型領導則無中介效果。雖然假設二：「『價值觀相似性』在『轉換型領導』與『LMX』之間有中介效果存在；而『交易型領導』

則無中介效果』，獲得部分支持，即是部分中介。但轉換型領導的「完全中介」效果卻未顯現出來。研究者認為造成此結果的可能原因如下：

(一)轉換型領導的直接效果與其它中介變項的可能性：從表 2 與表 4 來看轉換型領導對 LMX 的主要效果太強($\beta=.60, p<.001$ ； $\beta=.67, p<.001$)。因此，同時考慮轉換型領導($\beta=.37, p<.001$ ； $\beta=.46, p<.001$)與價值相似性($\beta=.32, p<.001$ ； $\beta=.36, p<.001$)對 LMX 的效果時，只能部份削弱轉換型領導對 LMX 之效果(部份中介)。從轉換型領導的高效果量可見，轉換型領導除了透過價值相似性影響 LMX 外，它亦可能直接影響 LMX，或是它可能透過其它本研究所未測量之變項，去影響 LMX；亦即在轉換型領導和 LMX 之間，除了價值相似性外，可能存在其它中介變項。

(二)轉換型領導與價值觀相似性的反向因果關係：本研究假設轉換型領導影響價值相似性進而影響 LMX，但是此因果關係有可能是相反的，亦即是價值相似性影響了轉換型領導，進而影響了 LMX。研究者嘗試將價值相似性當作預測變項、轉換型領導當作中介變項，亦發現有可能是轉換型領導部份中介了價值相似性和 LMX 間關係。資料分析顯示價值觀相似性對 LMX 有顯著的主要效果($\beta=.60, p<.001$ ； $\beta=.59, p<.001$)，而同時考慮價值觀相似性($\beta=.32, p<.001$ ； $\beta=.31, p<.001$)與轉換型領導($\beta=.41, p<.001$ ； $\beta=.46, p<.001$)對 LMX 的效果時，亦只能部份削弱價值觀相似性對 LMX 之效果(部份中介)。這顯示，有可能是由於部屬和領導者價值觀相似，使得他更容易將領導者視為轉換型領導者，進而影響了彼此關係。本研究由於採相關法，並無法檢驗上述二個因果方向何者為真。但是上述分析中可見，不管是轉換型領導或價值觀相似性兩者對 LMX 的預測力都有高效果量。因此，兩者可能對 LMX 均有直接效果量，此削弱了其它中介變項的中介效果。另外，研究發現「對其他領導者的滿意度」的變項中有其影響力，亦可能影響價值觀相似性未達完全中介之效果。

(三)價值觀與願景的差異：轉換型領導是提供願景給部屬的一種領導方式(Bass, 1985)，透過這種方式來傳遞與領導者相似的價值觀給部屬。而願景又是什麼？Bennis 與 Nanus (1985)認為願景是包含組織的情感與精神，有著夢想及希望圖像。Kotter (1996)指出願景會給予員工一個組織未來的方向，並提供完整的說明，使其有創造力去完成理想目標。而本研究的測量價值觀相似性工具上，在編製量表題目時未考慮願景背後的含意，因此只測出一般性的個人價值觀而非組織整體的未來方向，造成建構效度模糊，使得價值觀相似性對轉換型領導與 LMX 之間只有部分中介效果存在。另外，軍中基層幹部，通常以完成上級交付之任務為優先，對軍中整體的未來方向不是非常清楚，無法傳遞組織理想的願景給部屬。因此，可能造成價值觀相似性無完全中介效果原因之一。

三、研究限制與未來建議

(一) 研究方法

本研究以問卷法來檢驗轉換型與交易型領導對 LMX 之影響，並探討價值相似性是否中介轉換型領導與 LMX；而交易型領導則無此中介效果。最後，探討時間是否會調節轉換型領導與價值相似性之間的關係。雖然有些假設獲得支持，但各變項之間只能以關連性進行解釋，無法推論為因果關係，為本研究限制之一，建議未來研究可以以實驗法進行，以得知各變項之間的因果關係。另外，本研究雖有施測社會期許量表，來解決共同方法變異問題，但若能在不同時間點收集不同來源的資料，相信更能解決共同方法變異問題（彭台光、高月慈、林鈺琴, 2006; Blau, 1999），提供未來參考。

(二) 施測程序

本研究施測方式採團體施測，在施測當中研究者極為注意施測程序的嚴謹，但仍有受試者不依指示填答問卷（如：未聽指導與便先行作答、互相聊天等），再加上每人作答速度不一，速度快之受試者對未作答完的受試者多少產生干擾，雖進行勸導，但效果仍舊不佳，為本研究限制之二。建議未來研究在施測上可以避免大量施測，以減少受試者彼此干擾。

(三) 研究對象

由於軍中目前仍以男性為主，所以本研究以男性樣本為主，女性軍人為未來軍隊之重要趨勢。因此，在未來研究上亦可研究女性與男性之間的差異性，以提供更完整的推論。再者，樣本上可以依各軍種來進行取樣，增加其代表性，以提昇外在效度。

(四) 未來可探討之研究議題

本研究探討轉換型領導透過價值觀相似性來影響 LMX，結果顯示無完全中介之效果。因此，可能有其他中介變項值得探討。轉換型領導是一種分享目標和賦予權力給部屬去完成目標的過程（Yukl, 2002）。研究指出，轉換型領導與心理授權有顯著的正向關係（Avolio, et al., 2004; Faber, et al., 2006）。另外，LMX 與員工心理賦權有正向關連（Chen, et al., 2007）。雖然實徵研究指出賦與能轉換型領導、LMX 有關，但未探討到領導者給予部屬賦能的多寡或方式，可做為未來研究探討之一。

另外，人與人互相吸引除了彼此的價值觀、態度人口變項上相似外，互補需求（complementarily of need）也會讓雙方彼此互相吸引（Winch, 1958; Tharp, 1963），這是由於一方所表現出的行為，恰好可以滿足另一方的心理需求，進而

產生吸引力。此外，Conger 與 Kanungo (1988) 認為相信轉換型領導的部屬傾向於服從且依賴。如此一來，自信低的部屬會喜歡補償性的領導關係。因此，除了價值觀相似性外，領導者和部屬個性、能力相似或互補可以納入未來研究範圍。

(五) 研究貢獻與應用

本研究以不同的領導風格(轉換型領導、交易型領導)對 LMX 的預測效果，價值觀相似性的對轉換型領導與 LMX 中介效果，以及時間與轉換型領導對價值觀相似性的交互作用效果。其貢獻在於本研究重覆驗證轉換型領導對 LMX 的預測力大於交易型領導對 LMX 的預測力，提供實徵研究上的支持。另外，價值觀相似性的議題也部分支持轉換型領導者會將價值傳遞給部屬，使其相似。然而時間的交互作用效果在本研究上雖不顯著，但也提供未來研究的一個方向，或許增加部屬與領導者的相處時間後會有意外的發現。

此研究樣本以軍中為取樣對象，因此，基層單位的領導者幹部可以以轉換型領導的領導方式來領導部屬，可以提升兩者關係品質，這樣的高 LMX 也比單單以獎罰分明的領導方式要來的好，讓部屬更有向心力及歸屬感。除此之外，領導者也可以透過轉換型領導方式加諸組織的願景及使命等價值觀，使部屬能夠在潛移默化當中接受及認同軍隊的理念，共同創造未來的理想藍圖。

參考文獻

- 周志成、朱月龍(2005)。團隊領導行為對團隊效能影響之研究。應用心理學(中國大陸), 2, 181-185。
- 周昌柏、范熾文(2006)。國小校長轉型領導、交易領導與教師工作滿意度關係之研究。花蓮教育大學學報(教育類), 22, 255-281。
- 周昌柏(2005)。認真性與下屬工作滿意感—變革型領導的仲介作用。心理科學, 28, 1237-1239。
- 姚艷虹、陳丹、李果(2005)。基於認知圖式的領導行為及其有效性的實證研究。湖南大學學報(社會科學版), 5, 65-69。
- 施佩芳(2006)。校長轉換型學校領導與學校組織文化之研究。花蓮教育大學學報(教育類), 22, 75-99。
- 范熾文(2004)。國小校長轉換型、互易領導與學校組織績效之研究。花蓮教育大學學報(教育類), 19, 21-40。
- 范熾文(2005)。國小校長轉換型領導與教師組織承諾關係之研究。臺中教育大學學報(教育類), 2, 1-22。
- 唐永泰(2006)。轉換型領導、工作動機與員工創新行為的關係。人力資源管理學報, 4, 47-66。
- 涂志賢(2003)。大專院校體育主管領導風格與領導效能關係之研究。體育學報, 35, 155-166。
- 張慧芳(1995)。領導者與部屬間信任格局的決定要素與行為效果之探討。台灣大學心理研究所未出版碩士論文。
- 陳冠泓(2006)。知識工作者對偶同質性對人際脈絡績效影響之研究：關係品質的中介效果。人力資源管理學報, 6, 23-47。
- 陳鈺芳(2004)。探索運動員追求自我實現的可能性—從交易領導與轉換型領導理論探討之。中華體育, 2, 43-49。
- 陳學賢(2006)。高雄市國小校長轉換型領導、學校願景發展與教師組織承諾關係之研究。台東大學教育學報, 17, 77-106。
- 陳靜慧(2000)。關係與人際關係品質：主觀契合度的中介效果與關係類型的調節效果。台灣大學心理研究所未出版碩士論文。
- 彭台光、高月慈、林鈺琴(2006)。管理研究中的共同方法變異：問題本質、影響、測試和補救。管理學報, 23, 77-98。
- 熊欣華(1996)。商業活動中的關係取向：以組織邊際人員對外的人際互動為

- 例。台灣大學心理學研究所未出版碩士論文。
- 蔡啟通(2006)。領導者部屬交換與員工創新行為：組織正義之中介效果及組織特性之干擾效果。《管理學報》，23，171-193。
- 鄭伯壘、劉怡君(1995)。義利之辨與企業間交易歷程：台灣組織網絡的個案分析。《本土心理學研究》，4，2-41。
- 鄭伯壘、謝佩鴛、周麗芳(2002)。校長領導作風、上下關係品質及教師角色外行為：轉換型領導與家長式領導的效果。《本土心理學研究》，17，105-161。
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 951-968.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14, 21-27.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17, 112-118.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (2000). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City: Mind Garden.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York:Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York:Free Press.
- Bass, B. M. (1996). *A new paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership*. Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Science.
- Bass, B. M., Waldman, D. A., Avolio, B. J., & Bebb, M. (1987). Transformational leadership and the falling dominoes effect. *Group & Organization Studies*, 12, 73-87.
- Basu, R. & Green, S. G. (1997). Leader-member exchange and transformational leadership: An empirical examination of innovative behaviors in leader-member dyads. *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 477-499.
- Bennis, W. G. & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New

- York: Harper & Row.
- Blau, G. (1999). Early-Career Job Factors Influencing the Professional Commitment of Medical Technology. *Academy of Management Journal*, 42, 674-686.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
- Burns., J. H. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Burt, R. & Reagans., R. (1997). *Homophily, legitimacy, and competitions.: Bias in manager peer evaluations..* Working paper, Graduate school of business, University of Chicago.
- Byrne, D. E. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.
- Byrne, D., Clore, J. L. j. & Worchel, P. (1966). Effect of economic similarity-dissimilarity on interpersonal attraction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 4, 220-224.
- Chen, Z., Lam, W., & Zhong, J.A. (2007). Leader-Member Exchange and Member Performance: A New Look at Individual-Level Negative Feedback-Seeking Behavior and Team-Level Empowerment Climate. *Journal of Applied Psychology*, 92, 202-212.
- Cleveland, J. N. & Shore, L. M. (1992). Self- and supervisory perspectives on age and work attitudes and performance. *Journal of Applied Psychology*, 77, 469-484.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988). Behavioral dimensions. of charismatic leadership. In J. A. Conger, R. N. Kanungo, & Associates (Eds.), *Charismatic Leadership* (p.79). San Francisco: Jossey-Bass.
- Cremer, D. D., Dijke, M. V., & Bos, A. E. R. (2007). When leaders are seen as transformational: The effects of organizational justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 37, 1797-1816.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations.: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Deluga, R. J. (1992) . The relationship of leader-member exchange with laissez-faire, transactional, and transformational leadership. In K. E. Clark, M. B. Clark, & D.R. Campbell (Eds.), *Impact of leadership* (pp. 237-247). Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational*

Psychology, 70, 19-34.

- DKK, V. & Kumar, M. P. (2003). Transformational and Transactional Leadership Styles as Predictors of LMX: A Path Analytic Assessment of Organizational Commitment Leading to Job Burnout. *Abhigyan*, 21, 9-19.
- Dunegan, K. J., Duchon, D., & Uhl-Bien, M. (1992). Examining the link between leader-member exchange and subordinate performance: The role of task analyzability and variety as moderators. *Journal of Management*, 18, 59-76.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45, 735-744.
- Erdogan, B. & Enders, J. (2007). Support from the top: Supervisors' perceived organizational support as a moderator of leader-member exchange to satisfaction and performance relationship. *Journal of Applied Psychology*, 92, 321-330.
- Faber, N., Janssen, O., & Bartlema, T. (2006). Employees' learning orientation as a moderator in the relationship between transformational leadership and psychological empowerment. *Gedragen Organisatie*, 19, 22-36.
- Felfe, J. & Schyns, B. (2006). Personality and the perception of transformational leadership: The impact of extraversion, neuroticism, personal need for structure, and occupational self-efficacy. *Journal of Applied Social Psychology*, 36, 708-739.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W.A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D. D. (2005). Development and Validation of the Political Skill Inventory. *Journal of Management*, 31, 126-152.
- Gerstner, C. R. & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844.
- Graen, G. & Cashman, J. (1975). *A role making model of leadership in formal organizations: A developmental approach*. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership frontiers*. Kent, Ohio: Kent State University Press.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Graen, G. B., Novak, M., & Sommerkamp, P. (1982). The effect of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual

- attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 109-131.
- Greene, C. N. (1976). A longitudinal investigation of performance reinforcing leader behavior and subordinate satisfaction and performance. *Proceeding of Midwest Academy of Management*, 157-185.
- Hater, J. J. & Bass, B. M. (1988). Supervisors evaluations. and subordinates perceptions. of transformational and transaction leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73, 695-702.
- Hill, C. T. & Stull, D. E. (1981). Sex differences in effects of social and value similarity in same-sex friendship. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, 488-502.
- Hogg, M A., Martin, R., Epitropaki, O., Mankad, A., Svensson, A., & Weeden, K. (2005). Effective Leadership in Salient Groups : Revisiting Leader-Member Exchange Theory From the Perspective of the Social Identity Theory of Leadership. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31, 991-1004.
- House, R. J., Spangler, W. D. & Woyke, J. (1991). Personality and charisma in the U.S. presidency: A psychological theory of leadership effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36, 364-396.
- Howell, J. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.
- Howell, J. M. & Hall-Merenda, K. E. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, 84, 680-694.
- Hunt, J. G. & Schuler, R. S. (1976). *Leader reward and sanctions.: Behavior relations. criteria in a large public utility*. Carbondale: Southern Illinois Press.
- Ilies, R., Nahrgang, J., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-Member Exchange and Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 269-277.
- Jaworski, B. & Kohli, A. (1991). Supervisory Feedback: Alternative Types and Their Impact on Salespeople's Performance and Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 28, 190-201.

- Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768.
- Kane, T. D., Tremble, Jr., & Trueman R. (2000). Transformational leadership effects at different levels of the army. *Military Psychology*, 12, 137-160.
- Keller, T. (1999). Images of the familiar: Individual difference and implicit leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10, 589-607.
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization: Three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 51-56.
- Kirkpatrick, S.A. & Locke, E. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership characteristics on performance and attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 81, 36-51.
- Kluckhohn, C. (1951). Values and value orientations. in the theory of action. In T. Parsons. & E. A. Shils (Eds), *Toward a General Theory of Action* (pp. 388-433). Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kuhner, K. W. & Lewis, P. (1987). Transformational and transactional leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of Management Review*, 12, 648-657.
- Lim, B. C. & Ployhart, R. E. (2004). Transformational leadership: Relation to the five-factor model and team performance in typical and maximum contexts. *Journal of Applied Psychology*, 89, 610-621.
- Mackenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29, 115-134.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Messick, D. M. & Mackie, D. M. (1989). Intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 40, 45-81.
- Milliken, F. J. & Martins, L. L. (1996). Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. *Academy of Management Review*, 21, 402-434.
- Ngunia, S., Slegersb, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and

- organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17, 145-177.
- Organ, D. W. & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74, 57-164.
- Phillips, A. S. & Bedeian, A. G. (1994). Leader-follower exchange quality: The role of personal and interpersonal attributes. *Academy of Management Journal*, 37, 990-1001.
- Piccolo, R. F. & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49, 327-340.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: The Free Press.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., & Cha, S. E. (2007). Embracing transformational leadership: Team values and the impact of leader behavior on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1020-1030.
- Schmitt, N. (1994). Method Bias: The Importance of Theory and Measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 393-398.
- Seers, A. & Graen, G. B. (1984). The dual attachment concept: A longitudinal investigation of the combination of task characteristics and leader-member exchange. *Organizational Behavior and Human Performance*, 33, 283-306.
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept-based theory. *Organization Science*, 4, 577-594.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Sparrowe, R. T. & Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 22, 522-552.
- Stogdill, R. M. & Coons, A. E. (1957). *Leader Behavior: Its Descriptions. and Measurement*, Columbus, Ohio: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- Strahan, R. & Gerbasi, K. C. (1972). Short, homogeneous versions. of the Marlow-Crowne (sic) social desirability scale. *Journal of Clinical Psychology*,

- 28, 191-193.
- Tajfel, H. & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In Worschel & W. G. Austin (Eds), *Psychology of Intergroup Relations*. Chicago: Nelien Hall.
- Tharp, R. G. (1963). Psychological patterning in marriage. *Psychological Bulletin*, 60, 97-117.
- Tsui, A. S., Egan, T. D., & O'Reilly, C. A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37, 549-579.
- Tsui, A. S. & O'Reilly, C. A. (1989). Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in supervisor subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, 32, 402-420.
- Turner, N. & Barling, J. (2002). Transformational leadership and moral reasoning. *Journal of Applied Psychology*, 87, 304-311.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48, 420-432.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.
- Wharton, A. S. & Baron, J. N. (1987). So happy together? The impact of gender segregation on men at work. *American Sociological Review*, 52, 574-587.
- Winch, R. F. 1958. *Mate selection*. New York: Harper.
- Xin, K., Farh, J. L., Cheng, B. S., & Tsui, A. S. (1999). *Guanxi and vertical dyads: Evidence from Taiwan and the PRC*. Paper Presented at the Conference of the Asian Association of Social Psychology, Taipei, Taiwan.
- Yammarino, F. J. & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership at multiple levels of analysis. *Human Relations*, 43, 975-995.
- Yeakey, G. W. (2002). Situational leadership. *Military Review*, 82, 72-82.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organization* (5th ed.). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

(投稿日期：97 年 4 月 11 日；採用日期：97 年 6 月 5 日)